



Título

## **Universidades Corporativas Catarinenses: uma análise teórica**

Autor: Murialdo Loch – 8º fase do curso de graduação em Administração de Empresas - UFSC

### **RESUMO**

Um mercado cada vez mais competitivo se apresenta no mundo empresarial e a inovação para as organizações é o melhor meio para a sobrevivência. Para assegurar a inovação constante, as organizações se convencem que investir na educação de seu capital mais valioso - o capital humano - é fundamental. Neste íterim, há uma nova forma de educação se propagando pelo meio empresarial. Com um foco na estratégia, as Universidades Corporativas (UCs) inovam ao oferecer novas competências e habilidades para todos os níveis da organização. Com vista a esta moderna e transformadora revolução do antigo departamento de Treinamento & Desenvolvimento, este estudo procurou analisar as características, de acordo com a literatura da área, de quatro UCs de companhias catarinenses, são elas: Sadia SA (com sede em São Paulo), Fundação Tupy (com sede em Joinville), Datasul (com sede em Joinville) e Tigre (com sede em Joinville).

Palavra-Chave: Educação Corporativa, Universidades Corporativa, Vantagem Competitiva.

### **1 Introdução**

O ambiente empresarial vem sofrendo grandes mudanças e alterações nos últimos anos. Estas mudanças ocorreram com maior intensidade a partir de 1950 com o aumento da eficiência na produção, já na década de 60 e 70 o lucro e o crescimento decorrentes de programas de aquisição e diversificação, já na década de 80 a maioria das empresas decidiram permanecer nos negócios que conheciam e passaram a terceirizar aquilo que não pertencia ao seu *core business*. E na década de 90 as empresas cientes da realidade que a cercavam, passam a utilizar os princípios das Organizações de Aprendizagem e a gerenciar o conhecimento por meio de universidades denominado de Universidades Corporativas.

Neste sentido as empresas mudaram junto com o mundo e resolveram desenvolver seus próprios talentos. De acordo Melo (2002, p. 19) muitos são os críticos da Universidade Tradicional (UT) que as “vêem ultrapassadas para os padrões modernos e carecendo de uma profunda reforma, por não perceberem os problemas da sociedade e se comportarem como verdadeiras ilhas de conhecimento”. Neste sentido não são capazes de responder as necessidades da indústria. O mundo mudou e a UT não acompanhou esta mudança.

O mercado é apenas um dos objetivos de Universidades Tradicionais, já a missão da UC é atender as exigências da cadeia de valor. Para Melo (2002) as funções da Universidade Tradicional é o ensino, a pesquisa e a extensão, mais além disso são responsáveis pela “geração, sistematização e transmissão do conhecimento e do saber, preservando e estimulando a produção, criação e difusão cultural, filosófica, científica e artística” (Idem, p. 18). Este artigo procura mostrar algumas características desse novo e pouco estudado conceito das empresas com sua sede ou fundação no Estado de Santa Catarina.

## 1.1 Objetivos

Este estudo visa realizar uma análise teórica e uma pesquisa em quatro Universidades Corporativas em empresas com sede ou fundada no Estado de Santa Catarina. Serão levantados dados de algumas características que são peculiares em Universidade Corporativa de acordo com Peak (1997) e Meister (1999). Tais tópicos são: unidade responsável pelas atividades de educação, espaço físico, créditos reconhecidos e outorga de diplomas, composição de corpo docente, clientela, origem do investimento e parcerias com instituições de ensino tradicionais.

## 1.2 Procedimentos Metodológicos

O objetivo da pesquisa surge da necessidade de buscar formas de investigar as UCs de empresas com sua sede ou fundação em Santa Catarina. Ela se classifica como qualitativa e caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, que de acordo com Gil (1999, p. 98) “na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso”. Foram levantados dados que responderam aos objetivos desta pesquisa através da comunicação estruturada sem disfarce, por meio de aplicação de entrevistas individuais estruturadas à população da amostra definida de forma que seja conhecido pelo respondente o objetivo da pesquisa. A pesquisa foi definida como estudo de caso, já que foi aplicado o questionário em quatro empresas catarinenses que dispõem de Universidades Corporativas. Por fim, trata-se de uma pesquisa de campo, ou seja, em um ambiente de condições reais que procura descobrir a existência de relacionamentos entre as variáveis após o fenômeno em estudo já ter ocorrido, portanto uma pesquisa *ex-post-facto* (idem). O questionário aplicado na coleta de dados continha questões abertas semi-estruturadas. Eles foram enviados por e-mail para quatro empresas e respondidos por seus respectivos gerentes entre os dias 10 a 15 de outubro de 2004..

## 2 Vantagem competitiva e o Capital Humano

De acordo com Vasconcelos Cyrino (2000) a partir dos anos 70, diversas correntes do pensamento econômico abordaram a questão da vantagem competitiva utilizando abordagens conceituais diferentes. Algumas das correntes contemporâneas não colocam verdadeiramente a questão das estratégias empresariais no centro de suas preocupações. Segundo Vasconcelos e Cyrino (idem, p. 5)

as teorias de Estratégia Empresarial que tratam da questão da vantagem competitiva podem ser divididas em dois eixos principais, sendo a primeira teoria que considera a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e a segunda que considera a performance superior como um fenômeno decorrente primariamente de características internas da organização.

Para Carneiro (2004) criar vantagem competitiva é realizar algo que os concorrentes consideram difícil copiar. Para Carneiro (2004, p. 29) “o segredo da vantagem competitiva está em saber utilizar a inteligência e a competência das pessoas que as compõem”. Dessa forma a competitividade organizacional das empresas de hoje não é tecnologia ou dinheiro

mas o seu capital humano. Também para Ferreira (2002) as empresas vêm percebendo que os fatores internos são mais difíceis de serem copiados ou disponibilizados a concorrência. O aumento da competitividade determina as empresas uma nova forma de pensar o seu negócio. E o cerne desse foco segundo Alperstedt (2003) é a obtenção e a seleção adequada de informações que podem representar o diferencial competitivo para o alcance da vantagem competitiva da organização. Para muito autores como Carneiro (2004) a competição ocorre quando as empresas tentam fazer o que uma delas faz, todavia de maneira melhor.

Para Chiavenato (2001, p. 540) “a gestão do capital humano da empresa é uma atividade fundamental e, por isso mesmo, fator crítico de sucesso do RH”. Segundo o autor, não basta atrair talentos, é preciso transformar esses talentos em resultados para a empresa. Segundo Eboli (2002, p. 29) a educação é algo que interessa a toda a sociedade e inclusive as empresas. Para Eboli (2002, p. 188), o fato de cada vez mais se exigir das pessoas uma postura voltada para o autodesenvolvimento e a aprendizagem contínua é o que tem levado as organizações a se comprometer com a educação de seus funcionários, implantando sistemas educacionais que, em vez de privilegiar o conhecimento técnico e instrumental, valorizam o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades

É fundamental destacar que a disponibilidades nas UCs de cursos não se restringem a apenas a administração e gerencia, mas abrange toda empresa e muitas estende seus programas para seus fornecedores, clientes e franqueados.

### 3. Universidades Corporativas x Educação Corporativas

A educação corporativa é uma tendência que vem crescendo e ganhando espaço no Brasil, no momento em que “as velhas fórmulas de organização do trabalho, baseada numa administração autocrática, fiscalizadora e restritiva estão sendo substituídas por um novo formato de negócios centrado na criatividade, no poder de inovar processos e produtos e de dominar tecnologias emergentes”(Pessoa, 2003, p. 97).

De acordo com Eboli (2004, p. 36) “a educação tem hoje em dia legitimidade macroeconômico, pois há forte preocupação com sua implicação no desenvolvimento econômico e na competitividade de um país”. Segundo Eboli (2004) serão as empresas que darão o tom do sistema educacional nos novos cenários que se seguem.

Este fato exige a implantação de um sistema de educação que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidade dos funcionários e não apenas a aquisição de conhecimento técnica operacional em cursos entregue com o objetivo apenas de desenvolver habilidade específicas.

Alperstedt (2003) *apud* Margerison (1992), aponta que as organizações necessitam de cuidados específicos na criação do seu “*business school*”, já que elas passarão a formar continuamente os funcionários. No passado aponta Eboli (2004, p. 37) a área de treinamento & desenvolvimento (T&D) oferecia “programas cujo objetivo principal era desenvolver habilidades específicas, enfatizando necessidades individuais e sempre dentro de um escopo tático-operacional”. Para Teixeira (2001, p. 19) o termo treinamento “refere-se quase sempre ao adestramento, ou seja, o fornecimento de conhecimento, métodos e ou técnicas isolados, com objetivos também isolados”. De acordo com Texeira (2001) o termos educação decorre numa abordagem de desenvolvimento bem mais ampla que o treinamento em si, sendo sim uma parte do processo.

Para Meister (1999, p. 29) a Universidade Corporativa pode ser definida como "um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização". Alperstedt (2001) explica que, na expressão "universidade corporativa", o uso do termo "corporativo" significa que a universidade é vinculada a uma corporação e que serviços educacionais não constituem seu principal objetivo. Já o termo "universidade" não deve ser entendido dentro do contexto do sistema de ensino superior, no qual designa a educação de estudantes e o desenvolvimento de pesquisa em várias áreas do conhecimento, uma vez que "universidade corporativa" oferece instrução específica, sempre relacionada à área de negócio da própria organização. Conforme Alperstedt (2001) muitas empresa vem utilizando esse novo conceito basicamente como um artifício de marketing. Vianna (2003) destaca ainda que o conceito de Universidade Corporativa representa uma forma mais consistente do que o tradicional departamento de treinamento e desenvolvimento. As Universidades Corporativas tem o comprometimento de criar vantagem competitiva sustentável para a empresa. Vem segundo Alperstedt (2003) se multiplicando em âmbito nacional e internacional e seu desenvolvimento vem trazendo um novo perfil de "gestão do conhecimento" para as organizações gerirem seus ativos intangíveis.

Para Meister (2001) há inúmeras diferenças entre o antigo conceito de departamento de treinamento com as UCs conforme mostra a figura 1 abaixo.

<b>DEPARTAMENTO DE TREINAMENTO X UNIVERSIDADE EMPRESARIAL</b>	
<b>Treinamento convencional</b>	<b>Treinamento de universidade empresarial</b>
■ Reativo	■ Ativo
■ Descentralizado	■ Centralizado
■ Ampla audiência, profundidade limitada	■ Currículos personalizados para cargos-chave
■ Ministrado em sala de aula	■ Ministrado em sala de aula e por meios eletrônicos
■ 80% tático; 20% estratégico	■ 20% estratégico; 80% tático

Figura 1: Fonte - Meister, 1999, p.121

Segundo Meister (1999, p. 56) aponta ainda que "as empresas vêm descobrindo que devem fazer mais do que proporcionar treinamento específico aos funcionários se quiserem ter sistemas inteligentes e obter uma vantagem competitiva". Meister (idem, p. 19) acredita que "as universidades corporativas estão prosperando porque muitas empresas têm a meta de sustentar a vantagem competitiva inspirando um aprendizado permanente e um desempenho excepcional". Para criar relacionamentos mais profundos com os clientes e impulsionar a organização para um novo futuro as empresas transformam suas salas de aula em infra-estruturas de aprendizagem propulsando novas oportunidades para entrar em novos mercados globais.

Segundo Peak (1997) e Meister (1999) alguns atributos são típicos de cada Universidade Corporativa, mas existe entre estas características formas peculiares como: unidade responsável pelas atividades de educação, espaço físico, créditos reconhecidos e



outorga de diplomas, composição de corpo docente, clientela, origem do investimento e parcerias com instituições de ensino tradicionais.

No Brasil, de acordo com Eboli (2002, p.186), a tendência de implantação de UCs pelas grandes organizações está apenas começando, paralelamente ao aumento da percepção pelas empresas da "necessidade de renovar seus tradicionais centros de T&D de modo a poder contribuir com eficácia e sucesso para a estratégia empresarial agregando valor ao resultado do negócio".

## **4 As Universidades Corporativas Catarinenses**

O estado de Santa Catarina tem um dos maiores índices de desenvolvimento econômico do País, baseado numa produção industrial diversificada, na agropecuária e na extração de minérios. As indústrias de maior expressão encontram-se no setor agro-industrial, metal, mecânico, têxtil, de cerâmica e de máquinas e equipamentos eletroeletrônicos. O Estado destaca-se no cenário nacional como um estado empreendedor e a exigência de produtos e serviços mais competitivos remetem ao fato das empresas catarinenses estarem buscando novos mercados e tornando-se competitiva. Neste sentido as empresas competitivas como Sadia, Tigre, Tupy e Datasul levam os serviços e produtos produzidos neste estado para vários cantos do globo e para isso investem no desenvolvimento de seu capital humano.

### **4.1 Universidade Corporativa Tupy**

De acordo com o site da própria empresa a Tupy S.A foi fundada em 9 de março de 1938 e esta localizada em Joinville. É a maior fundição da América Latina e uma das maiores do mundo entre as fundições independentes. De capital aberto, ela é controlada desde 1995 por um pool de fundos de pensão e bancos. Os primeiros produtos fabricados pela Tupy foram conexões de ferro maleável para instalações hidráulicas, segmento em que logo se destacou como líder.

A organização conta também com uma unidade de fundição em Mauá (SP), além de escritórios de negócios em São Paulo (SP), Estados Unidos, México, Alemanha, França, Argentina e Japão. Em busca constante a qualidade hoje ela é certificada pelas normas ISO 14001 e ISO/TS 16949, a Tupy se consolida como global player no mercado de fundição, graças à qualidade dos seus produtos e à confiabilidade como fornecedor permanente.

Para a Tupy os empregados são considerados valores humanos não apenas como mão-de-obra ou recurso. A educação se apresenta como um dos maiores esforços da empresa que oferece desde o ensino fundamental às especializações em nível de pós-graduação, passando por cursos profissionalizantes e informática.

Para maiores informações: <http://www.tupy.com.br/>

### **4.2 Universidade Corporativa Sadia**

Fundada em 7 de junho de 1944 por Attilio Fontana. É líder nacional em várias atividades ligadas ao setor alimentício. O nome foi composto a partir das iniciais SA de Sociedade Anônima e das três últimas letras da palavra Concórdia, DIA, e virou marca registrada em 1947. Com cerca de 38 mil funcionários a empresa tem doze unidades industriais e exporta para sessenta países e mantém entre filiais e escritórios em vários locais



do mundo. Sua fábrica de Chapecó, SC, foi o primeiro abatedouro-frigorífico do Brasil a ser certificado com a ISO 9001 e a ISO 14001, respectivamente.

Criada em abril de 2003 a Universidade Sadia (Uni S) surge com a participação do diretor presidente, com o propósito de alinhar a educação com a visão estratégia da empresa. Sua missão é colaborar para a obtenção

Para maiores informações: <http://www.sadia.com.br>

### **4.3 Universidade Corporativa Tigre**

De acordo com o seu site a Tigre SA foi fundada por João Hansen Júnior em 1941. Nos anos 50 a Tigre foi a pioneirismo no Brasil em produzir mangueiras de PVC flexível e logo em seguida os tubos e conexões de PVC rígido. Com a internacionalização que decidiu iniciar no final dos anos 70, a empresa consolidou bases para exportações através de subsidiárias que levam as mais variadas linhas de produtos a todos os países do continente sul-americano, além de Nigéria, Angola, Porto Rico, Guatemala, Estados Unidos e Canadá. Hoje, a Tigre detém 60% do mercado nacional de tubos e conexões de PVC e é uma das cinco maiores empresas do mundo no segmento. Seus principais produtos são os tubos e conexões de PVC e CPVC para instalações prediais de água fria e quente e esgoto e água pluviais, portas e janelas em PVC, ferramentas de Pintura (rolos e pincéis), eletrodutos e dutos elétricos para instalações elétricas prediais e infra-estrutura. Além de tubos e acessórios em PVC e polietileno para redes de água, esgoto, elétrica, energia e drenagem para obras de infra-estrutura e Tubos e Conexões de PVC e Polietileno para sistemas de irrigação

A Universidade Tigre é a divisão da Tigre voltada para a geração e a gestão do conhecimento e da inovação. Seu objetivo é manter a empresa, seus colaboradores e parceiros em permanente aprendizado, buscando a melhor utilização do conhecimento na criação de soluções inovadoras e na promoção de um melhor atendimento às necessidades do consumidor e do cidadão. Voltada para impulsionar o aprendizado e a criatividade da empresa e de seus parceiros, a Universidade Tigre trabalha para que todos possam contribuir cada vez mais para a satisfação do consumidor e para o desenvolvimento sustentável do habitat humano

As atividades da Universidade Tigre envolvem desde a mobilização da equipe interna da empresa em torno de temas relevantes para a sua atuação até programas de relacionamento com o mercado baseados em qualificação e ensino à distância. O Mundo Tigre é um Programa de Relacionamento em que a Tigre busca estar cada vez mais próxima de todos os agentes influenciadores do segmento de construção civil. Com isso, a Tigre passa a conhecer melhor seus principais públicos e promove o compartilhamento das melhores experiências em suas áreas de atuação, contribuindo para o desenvolvimento do mercado da construção e a melhoria da qualidade do atendimento e dos serviços prestados ao consumidor final. Outro projeto de destaque é o Prêmio Universidade Tigre, que estimula a participação da sociedade, através dos estudantes do nível básico à pós-graduação, no desenvolvimento de soluções inovadoras para melhorar a qualidade de vida da população e para a racionalização do processo construtivo. Outros projetos especiais, como o Guia Tigre para o Uso Racional da Energia, distribuído ao varejo de materiais de construção, e os conteúdos disponibilizados no Portal da Tigre, são apenas algumas das iniciativas que contribuem para o desenvolvimento profissional dos diversos agentes do mercado e para a conscientização sobre a importância do uso racional da água e da energia. Com o trabalho da Universidade Tigre, a Tigre ajuda a

transformar conhecimento em ação e em benefícios para consumidores, clientes, parceiros e colaboradores

Para maiores informações: <http://www.tigre.com.br/>

#### **4.4 Universidade Corporativa Datasul**

Segundo o seu site a Datasul nasceu em 1978, destaca-se entre as maiores empresa de soluções colaborativa para gestão e relacionamento empresarial. Seus produtos e serviços são sistemas de ERP (*Enterprise Resource Planning*) e B2B (*Business to Business*). Com sede em Joinville, SC, a Datasul possui quase 40 franquias como canais de distribuição em todo o Brasil e na Argentina, EUA e México

A empresa capacita todos os níveis de suas organizações na utilização das soluções Datasul, desde os executivos, passando pelos profissionais de TI e chegando aos usuários finais. A Universidade Datasul disponibiliza conteúdos de acordo com a necessidade de cada grupo, provendo treinamentos introdutórios para novos usuários, ensinando aos profissionais de TI e de implantação a melhor maneira de implantar as soluções e apoiando os executivos na interpretação de indicadores de desempenho dos sistemas Datasul. Oferece ainda soluções de aprendizagem em diferentes formatos para atender suas necessidades, como treinamentos presenciais em salas de aula, aprendizagem em salas de aula virtuais com sessões ao vivo e gravadas, treinamentos na empresa e soluções de aprendizagem personalizadas, sempre com consultores certificados em cada especialidade.

Os conteúdos são transmitidos via internet, em tempo real, diretamente da mesa dos especialistas nos produtos Datasul para a mesa dos treinandos, não importando onde estes estejam. E caso alguém não possa participar da aula virtual, pode assisti-la posteriormente, pois as aulas são gravadas em capítulos, facilitando o acesso a um conhecimento específico. Após terem realizado os treinamentos necessários, os consultores submetem-se à Certificação Datasul, uma avaliação que conta com um processo informatizado, rigoroso e seguro. Com a obtenção da Certificação, estes consultores terão um reconhecimento diferenciado junto aos clientes Datasul.

Para maiores informações: <http://www.datasul.com.br/html>

#### **4.5 Análise e resultados da pesquisa**

De acordo com Peak (1997) e Meister (1999) algumas características são peculiares a uma Universidade Corporativa, muito embora estas apresentem arranjos organizacionais típicos como: unidade responsável pelas atividades de educação, espaço físico, créditos reconhecidos e outorga de diplomas, composição de corpo docente, clientela, origem do investimento e parcerias com instituições de ensino tradicionais. Foi diante dessas características típicas que esta pesquisa buscou verificar nas UCs em empresas com sede ou fundada em Santa Catarina.

##### **a) Unidade responsável pelas atividades de educação**

Para Peak (1997, p 01) “a única característica realmente obrigatória a todas as instituições de ensino empresariais é o profundo envolvimento do presidente e dos principais

executivos com a idéia”. Também para Meister (1999, p 25) “o fator vital para o sucesso do lançamento e operação de uma universidade corporativa é o envolvimento apaixonado do CEO”. Na pesquisa realizada verificou-se que a empresa 2 e 3 tem a direção da UC ligada com a Administração Superior, a empresa 4 diretamente com a presidência e somente a empresa 1 com a Diretoria Administrativa. Isto comprova que por ser uma Unidade ligada a estratégia organizacional sua ligação se faz necessária com a presidência e os principais executivos.

#### b) Espaço físico

Muitas empresas tem instalações próprias para suas UCs, outras por sua vez dispõe de parcerias com instituições de ensino. Para Meister (1999, p 34) “embora algumas universidades possam ter início em um espaço físico já existente, o foco final é a criação de um processo de aprendizagem”, que ofereça a todos os níveis da organização conhecimento, qualificações e competências necessárias para que se consiga alcançar os objetivos estratégicos da organização. Muitas UCs oferecem apenas a modalidade de educação a distância, sem espaço físico. Para Peak (1997, p. 4) “a maioria das universidades de empresa continua a reunir pessoas para treinamento em salas de aula, mas talvez isso mude em breve: de acordo com a pesquisa da Quality Dynamics, essas mesmas instituições calculam que, no final desta década, 50% de seu treinamento será ministrado por meios eletrônicos (o que inclui a Internet)”. Outras empresas utilizam um meio termo que acaba combinando atividades presenciais com outras à distância. A pesquisa mostrou que apenas a organização 3 tem espaço apenas virtual e as outras espaço físico próprio embora a empresa 2 tenha seu espaço dividido com o prédio da Administração Geral.

#### c) Créditos reconhecidos e outorga de diplomas e parcerias com instituições de ensino tradicionais

Existe uma tendência de parcerias entre instituições de ensino e Universidades Corporativas. De acordo com Meister (1999) nesta troca as UCs ganham experiência dos docentes e a validação dos créditos na obtenção de um diploma, já as instituições de ensino ganham potenciais alunos para continuidade dos ensinos e incremento em suas receitas. Peak (1997, p. 4) coloca que “cerca de um quarto das universidades de empresa entrevistadas pela Quality Dynamics nos EUA oferecem créditos universitários” o que para ela os créditos valorizam o curso aos olhos do funcionário. Neste item da pesquisa cada UC se distinguiu por característica própria como vemos:

<b>Universidade Corporativa 1</b>	<b>Universidade Corporativa 2</b>
Formação específica por competência ao negócio da empresa e parcerias com Instituições Formais de Ensino.	Os diplomas são outorgados por uma empresa parceira.
<b>Universidade Corporativa 3</b>	<b>Universidade Corporativa 4</b>
O diploma é próprio da empresa.	Tem parceria com outras instituições de ensino.

#### d) Composição de corpo docente



As formas de compor o corpo docente das UCs são variadas. Para Meister (1999, p 50) a parceria entre instituições de ensino e empresa é importante, mas “muitas universidades corporativas transferiram a tarefa de facilitar a aprendizagem de especialistas externos para líderes internos”, pois dessa forma a sabedoria fica dentro da empresa, o que não acontece com consultores externos. Outras buscam ainda parceria com instituição de ensino tradicionais, o que para Alperstedt (2003) tende a ser tendência pois assim reduzem os custos na composição do quadro docente.

Nas empresas pesquisadas revelou-se que a Universidade Corporativa da empresa 1 e 3, predominantemente, as atividades de Educação Corporativas são realizadas por equipe própria e raramente com Instituições de Ensino parceira. Na UC 2 verificou-se a mesma estratégia, embora nesta existe a parceria com outras empresas não concorrentes. Na empresa 4, o corpo docente é composto por uma equipe própria, com membros da Diretoria Superior da empresa.

#### e) Clientela

Algumas UCs expandem seus conhecimentos e oferecem seus cursos a toda a cadeia de valor. De acordo com Meister (1999, p 43) “a filosofia da universidade corporativa, com frequência modifica o relacionamento entre uma empresa e seus fornecedores de produtos, cliente e fornecedores de educação”. Conforme Peak (1997) muitas UCs oferecem ensino a outros interessados da cadeia de valor da empresa como clientes e fornecedores.

A pesquisa revelou que a UC da empresa 2 capacita funcionários da área de vendas e também outros profissionais externos como: instaladores hidráulicos, vendedores balconistas, engenheiros e arquitetos. Já na UC da empresa 3 seus cursos contemplam somente os seus funcionários. E nas UCs das empresas 1 e 4 seus cursos são oferecidos para os seus *stakeholders*.

#### f) Origem do investimento

Uma Universidade Corporativa necessita de investimentos significativos para atender as necessidades que lhe cabe. Segundo Peak (1997) uma alternativa existente seria a parceria entre instituições de ensino. Nesta parceria a instituição de ensino acaba ganhando com a continuação dos estudos pelos empregados. Outra solução é a formação de associação entre empresas não concorrentes que necessitem de treinamento comum para dividir os custos.

Somente a empresa 2 apresenta um percentual de 30% a 50% de investimento externo que financiam seus cursos. Já nas outras empresas pesquisadas os recursos financeiros vem de investimento da própria organização.

## 5. Considerações Finais

Embora muitas empresas vêm utilizando o nome Universidades Corporativas apenas como apelo mercadológico existe um número crescente de organizações que vêm as UCs como estratégico e utilizam o verdadeiro conceito dessa nova etapa do desenvolvimento da Educação Corporativa. A educação nas empresas deve extrapolar a mera oferta de um curso e garantir uma educação permanente em parceria com alguma Universidade Tradicional. O termo educação decorre numa abordagem de desenvolvimento bem mais ampla que o treinamento em si, sendo apenas uma parte do processo. Cabe a Universidade Corporativa

oferecer com base em seu objetivo, que o de oferecer educação alinhado a estratégia, soluções que assegurem o desenvolvimento da organização e de toda a sua cadeia de valor.

## Referências

- ALPERSTEDT, C. **Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição.** Revista de Administração Contemporânea (RAC). V. 5, n. 3, set./ 2001.
- ALPERSTEDT, C. **As universidades corporativas no contexto do ensino superior...** Revista Aprender Virtual. São Paulo, abril 2003. Disponível em: <[http://www.aprendervirtual.com/educacao\\_corporativa/2003\\_01\\_02\\_aprendizagem\\_corporativa](http://www.aprendervirtual.com/educacao_corporativa/2003_01_02_aprendizagem_corporativa)>. Acesso em: 10 de maio de 2003
- BATEMAN, Thomas S. & SCOTT, Snell. **Administração: construindo vantagem competitiva.** SP: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 6<sup>a</sup> ed. RJ: Ed. Campus, 2000.
- CRUZ, Dulce Márcia. **Universidade corporativa: uma nova estratégia para a aprendizagem organizacional.** Florianópolis, 2001. 182 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina.
- CRUZ NETO, O trabalho de campo como descoberta e criação. In MINAYO, Maria Cecília (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 21. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- DALMAU, Marcos Baptista Lopez. **Metodologia de análise para desenvolvimento e oferta de programas educacionais corporativos.** Florianópolis,, 2003. 229 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.
- EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades.** São Paulo: Ed. Gente, 2004.
- FREITAS, Maria do Carmo Duarte. **Educação corporativa: um método de apoio à decisão para implantação nas organizações empresariais.** Florianópolis, 2003. 189 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina.
- GADELHA, C.A.G. **A nova ortodoxia do desenvolvimento: uma crítica do debate em torno da visão do Banco Mundial e elementos para uma abordagem alternativa neo-schumpeteriana.** REP vol 18, n 1 (69), jan-mar, 1998
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1993.
- GOUVEA, Susy, **Caso Leadre Magazine.** In MUNDIM, Ana Paula Freitas, RICARDO, Eleonora Jorge. **Educação corporativa: fundamentos e práticas.** RJ: Qualitymark, 2004.
- LEMONS, Dannyela da Cunha. **Educação corporativa: pesquisa de soluções em e-learning e modelos de universidades corporativas.** Florianópolis, 2003. 149 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina
- LOBO, Eduardo. **Modelo de procedimento para projetos de capacitação de recursos humanos no contexto corporativo.** Florianópolis, 2002. 196 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina.
- MEISTER, J. C. Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MUNDIM, Ana Paula Freitas, RICARDO, Eleonora Jorge. **Educação corporativa: fundamentos e práticas.** RJ: Qualitymark, 2004.
- PEAK Martha H. **Universidade Empresariais: Nova forma de treinamento dos funcionários ganha força.** São Paulo: Management Review • v. 5 • Nov./Dez. 1997.



QUINN, Brian James; ANDERSON Philip; FINKELSTEIN, Sydney. Gerenciando o Intelecto Profissional. In: *Gestão do conhecimento/Harvard Business Review*. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2 ed. SP: Atlas, 1999.

SALES, Rosemary Bom Conselho. **Gestão do conhecimento como vantagem competitiva: o surgimento das universidades corporativas**. Florianópolis, 2002. 165 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina.

TOMANIK, Eduardo Augusto. **O olhar no espelho**: “conversas” sobre pesquisa em ciências sociais. Maringá: EDUEM, 1994.

TRIVIÑOS, A N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS Flávio C. CYRINO Álvaro B. **Vantagem Competitiva – O Construto E A Métrica**. São Paulo: EAESP / FGV 2000.

VASCONCELOS Flávio C. CYRINO Álvaro B. **Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional** São Paulo: RAE • v. 40 • n. 4 • Out./Dez. 2000.

VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. **Universidade Corporativa – uma visão de hoje**. Revista Aprender Virtual. São Paulo, abril 2003. Disponível em: <[http://www.aprendervirtual.com/colunistas/marco\\_vianna/2002\\_01\\_02](http://www.aprendervirtual.com/colunistas/marco_vianna/2002_01_02)>. Acesso em: 15 abril 2003